アンラーニング研究の未解明点と概念モデル構築の要件

―先行研究の横断的整理を通じて―

関　和仁

キーワード：アンラーニング、リスキリング、ダイナミック・ケイパビリティ、ダブルループ学習

1. はじめに

1-1.　目的

まず初めに、本研究のメインテーマであるアンラーニングについて、簡単に説明する。アンラーニングとは、英単語「アンラーン」の現在分詞であり、直訳すると「忘れる」「捨て去る」「念頭から払う」などという意味になる。松尾（2021）によると、個人が自分の知識やスキルを意図的に棄却しながら、新しい知識、スキルを取り入れるプロセスとされている（松尾, 2021）。

近年ではリスキリングが重要視されているが、この新たに何かを身につける際に、古い知識やルール、行動パターン、考え方などが邪魔をすることがあり、新しいスキルを身につける際に、アンラーニングが必要になるということである。新しいスキルを身につける場面としては、業務内容の変化や異動、昇進等も含まれる。また、何かを学ぶときだけではなく、イノベーションなどの観点からも、これまでの成功体験に縛られることや、先進的な技術の進化のみに縛られることなどから脱却するためにも、アンラーニングは重要な役割を果たすと言える。

アンラーニングは経営学の中においてまだ成熟したジャンルではなく、日本におけるアンラーニング研究においては、近年増加しているものの、2026 年８月現在、アンラーニングを主題とした論文は非常に少ない。様々な観点からアンラーニングの研究

が行われており、私自身も非常に重要なジャンルだと捉えたが、一貫した説明ができていないジャンルであるとも言える。

私自身が非常に興味深いジャンルであると感じ、複数人にこの情報を共有したところ、「非常に興味深い、重要であると思う」という意見と、「アンラーニングをしなくても新しい場面に対応できる知識やスキルを身につければ良いだけなのではないか」という意見に分かれた。後者に対して、私は明確な回答ができず、過去の論文の中でも、これに対して直接的な回答ができるようなものは見当たらない。

そこで本研究では、アンラーニングの必要性を多くの人に伝わる形で説明したい。具体的には、アンラーニングの既存研究が何を明らかにし、何が未解明であるかを整理し、アンラーニングが何をきっかけに始まり、何をもって成立とみなされ、また、その過程においては何をどのようにアンラーニングしているのかを明らかにする。

次節では、アンラーニングと相互補完の関係であると言えるリスキリングに関して詳しく述べる。

1-2.　背景 ―リスキリング―

リスキリングとは、直訳すると「新しい、より良いスキルの習得」を意味し、大嶋（2022）によると、新しい職業に就くために、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応して、価値を創造し続けるために必要なスキルを獲得すること、もしくは獲得させることである（大嶋, 2022）。

DX や IoT など、会社全体で取り組む必要があるものに関しては、リスキリングは全ての従業員が対象となる。なぜなら、一部のスキルを習得していない人間がボトルネックになり、また現場から経営層へのボトムアップでの事業計画の促進のためにも、会社全体で取り組む必要があるのである。会社全体で取り組む必要のないものも当然ある。

和製英語のように感じるかもしれないが、れっきとした英語であり、海外でも積極的に取り組まれている。日本においては、近年減少の傾向にはあるとはいえ、海外に比べまだ終身雇用の概念は残っている。つまり、外部から人材を獲得するのではなく、内部労働市場において人材を育成する必要があるのだ。日本の企業の多くを占める中小企業においては、コストの面などを考えても、さらにリスキリングの必要性は高いと言える。

パーソル総合研究所が、全国の正社員 20 歳から 59 歳の男女 3000 名に対して行った調査では、組織の中で業務上の変化を負荷として捉える「変化抑制意識」を持っている

と、アンラーニングにもリスキリングにも負の相関があることが示されており、また、両者の関係では、アンラーニングとリスキリングの間に有意な相関が見られる。また、リスキリングには、仕事で得た経験とこれまで学んできたことを結びつけて考えるようなラーニングブリッジングの考え方や、リスキリングの習慣が大事であることも示されている（パーソル総合研究所,2022）。

以上から、日本においてもリスキリングは重要であり、またリスキリングとアンラーニングに相関があることも一定数示されているが、これはあくまで横断的な調査であり、アンラーニングとリスキリングの因果関係を示すものではない。

横断的研究と縦断的研究に関しては、本研究では重要な視点となるので、ここで詳細に説明する。たとえば、「喫煙と肺活量の関係」を調べるとする。横断的研究では、ある一時点で喫煙者と非喫煙者の肺活量を調べる。もし喫煙者の肺活量が低ければ、「喫煙と肺活量の低さには関係がある」とはいえる。しかし、この調査だけでは、喫煙によって肺活量が低下したのか、それとも年齢や職業、運動習慣など喫煙以外の要因が関係しているのかまでは分からない。一方、縦断的研究では、同じ人を数年間追跡し、喫煙状況と肺活量の変化を繰り返し測定する。たとえば、喫煙している人ほど、その後の肺活量の低下が大きいことが確認できれば、「喫煙が先にあり、その後に肺活量が低下した」という時間的な順序まで確認できる。つまり、横断的研究は「ある一時点で、何と何が関係しているか」を見る研究、縦断的研究は「時間経過とともに何が先に起こり、その後に何が変わったか」を追う研究である。よって、横断的研究だけで因果関係を判断することは難しく、因果関係を判断するには少なくとも縦断的研究が重要になる。ただし、縦断的研究であっても、それだけで因果関係が完全に証明されるわけではない。

次節では、これまでアンラーニング研究がどのような視点で進められてきたかの概要を説明する。

1-3.　背景 ―アンラーニング研究―

アンラーニングの研究は、組織が生き残るためには過去の成功の記憶をアンラーニングする必要があるという初期の代表的な研究があり（Nystrom & Starbuck,1984）、どのような時にアンラーニングを行うかの研究（パーソル総合研究所,2022）、何をアンラーニングするかの研究（山口ほか,2017）、どの深さでアンラーニングを行うかの研究（安藤・杉原,2011）、どのようにアンラーニングするのかの研究（Klammer et al.,2025）、アンラーニングの先行要因となるものの研究（Kluge,2023）、アンラーニン

グが先行要因となるものの研究（銭・大江, 2020, 2021）、特定のポジションに注目したアンラーニングの研究（松尾, 2014）などが行われている。

研究は多様化し、アンラーニングの定義も深掘りされるようになってきているが、それぞれの研究は一定した共通のルールでなされているわけではなく、そのため、一方の研究が他方の研究に接続されることを困難にしている。

1-4. リサーチクエスチョン

以上を踏まえ、本研究の中心的なリサーチクエスチョンを次のように設定する。

RQ：アンラーニングについて、既存研究は何を明らかにしており、何が未解明として残されているか。

この問いを検討するため、以下の三つの研究課題を設定し、整理する。

①何をアンラーニングするのか――対象層と変化の確認方法

②アンラーニングの使用をどのように変えるのか――使用形態

③何を契機に始まり、どのような過程を経て成立するのか――契機から成立

第一の研究課題では、アンラーニングの対象を、表向きに掲げられる価値・ルーティン、実際に遂行される価値・ルーティン、個人のメンタルモデルという三つの対象層から整理する。また、各対象層における変化を、方針・役割記述・手順等の変更、旧行動の使用低下と新しい実践の継続、本人の語りおよび圧力下における旧判断・旧行動への回帰の有無等によって、どのように確認できるかを検討する。

第二の研究課題では、アンラーニングの使用形態が、完全に停止するのか、弱めるのか、使用頻度を低下させるのか、適用場面を限定するのか、一時的に保留するのかを区別する。

第三の研究課題では、環境や業務上の変化、問題への直面等を契機として、その変化を認識し、既存の判断や行動との不一致を認識した後、対象と使用形態の選択、試行、効果の認識、維持および成立判定へ至る過程を扱う。また、効果を認識できない場合に生じる再設定と旧行動への回帰を、循環的な過程として検討する。

2. 研究方法

アンラーニング研究には、概念を定義する研究、質問紙によって関連を調べる研究、実際の組織や職場を追う事例研究、一定期間の変化を分析する研究、複数の研究をまとめるレビュー研究などがある。これらは同じアンラーニングという語を用いていて

も、対象、研究方法、時間の捉え方が異なる。

そのため、本研究は各文献を単に並べるのではなく、文献ごとに分散している知見を、三つの研究課題に沿って整理する文献レビューである。

文献を読み比べた上で、三つの研究課題との関与を表で整理し、知見がどのように繋がっているか、どこで繋がっていないかを明らかにし、アンラーニングの概念を提示するために、必要な要件を導き出すことを目的とする。

対象文献は、アンラーニングの定義や境界を考える上で重要であること、対象（何を）、使用形態（どの様に）、契機から成立までの過程（どのような流れで）のいずれかを具体的に扱っていること、研究の到達点と限界を確認できることを基準として選定した。

3. 研究課題別の先行研究レビュー

本章では、まず三つの研究課題ごとに先行研究のレビューを行う。3-1 ではアンラーニングの対象と変化の確認方法、3-2 では使用形態、3-3 では契機から成立までの過程の研究を扱う。3-4 では、複数の研究をまとめたレビュー研究・統合研究を取り上げ、アンラーニング研究がどのように広がってきたか、研究者がどのような問題を指摘しているかを整理する。

3-1. 何をアンラーニングするのか —アンラーニング対象層と変化の確認方法—

アンラーニングを理解する第一歩は、「何を手放すのか」を具体的にすることである。新しいことを学ぶ必要があると分かっていても、現在求められている判断や行動の妨げとなっているものが何か分からなければ、手放す対象を選べない。例えば、管理職になった人が部下へ仕事を任せられない場合、問題は委譲の方法を知らないことかもしれない。しかし、本人が「自分が細部まで確認することが責任である」と考えているなら、対象は単なる手順ではなく、管理職として何をすべきかという考え方である。

初期の代表的な研究では、過去の成功によって形成された信念が、アンラーニングの重要な対象として扱われた。Nystrom & Starbuck（1984）は、過去に成果をもたらした考え方が、その後も正しいものとして維持されることで、経営者が環境の変化や不都合な警告を軽視する危険を論じた。過去の成功を支えた信念は、形成された当時には合理的であったとしても、環境が変化した後には、新しい状況を正しく捉えることを妨げる場合がある。そのため、従来最善だと考えていた方法を疑い、異なる知識や判断方法を試し、その結果を観察することが必要になる（Nystrom & Starbuck, 1984）。

その後の研究では、アンラーニングの対象は、知識や判断方法だけでなく、行動方法、組織のルーティンなどへ広がっていった。山口ほか（2017）は、32 文献を対象とする進化的概念分析を通じて、アンラーニングの主体、対象、先行要件および帰結を整理した（山口ほか, 2017）。

アンラーニングの対象を列挙するだけでは、どの部分が実際に変化したのかを十分に説明できない。例えば、組織が新しい方針を掲げたとしても、現場で従来の仕事の進め方が慣習として続いている場合がある。また、行動が一時的に変わったとしても、本人が以前と同じ考え方を持ち続けている可能性もある。安藤・杉原（2011）は、組織アンラーニングについて、①組織が表向きに掲げる価値・ルーティン、②実際の仕事で遂行される価値・ルーティン、③個人がもつメンタルモデルという三つの水準で区別した（安藤・杉原, 2011）。

ここからは、具体例を示す事例研究をいくつかレビューする。

アンラーニングが必要になる代表的なタイミングとして、組織内での昇進があるが、具体的にはどのようなアンラーニングが行われているのか。松尾（2014）は、部長向け教育プログラムの参加者が、自社の事業統括役員に行ったインタビューを分析した。その結果、事業統括役員への昇進時に伴うアンラーニングは、①経営判断②権限委譲と動機づけ③情報収集という三つの領域で整理された。経営判断では、短期的・分析的・部分最適の判断から、長期的・直感的・全体最適の判断への変化が示された。権限委譲と動機づけでは、自ら陣頭指揮を執る方法から、部下へ権限を委譲し、部下を動機づける方法への変化が示された。情報収集では、自ら現場へ入り直接情報を集める方法から、部下や社内外のネットワーク、集約された情報を利用する方法への変化が示された（松尾, 2014）。

Hsu（2021）は、環境サステナビリティを学ぶビジネススクールの学生を対象として、学生が何を正当な知識とみなし、環境問題をどのような枠組みから理解しているのかを検討した。学生たちは環境保護の必要性を理解していたが、その解決方法を考える際には、経済論理や科学技術で合理的に判断する事や教師を真理とみなす事など、企業の競争力や存続を中心とした考え方や、科学的知識および教師を正しい知識の源とみなす考え方に強く影響されていた（Hsu, 2021）。つまり、新しい知識にふれてもその知識をどのように理解するかの考え方が、特定の概念に縛られていては、従来とは異なる知識や立場が初めから選択肢から外される可能性がある。新しい知識やスキルを習得する際に、常にアンラーニングが必要なわけではないが、新しい知識やスキルに対する考え方が固定概念に縛られていては、本当の価値にたどり着けない可能性があ

るため、本当にアンラーニングが必要ないのかを見直す必要があるということを示す良い研究であると言える。

さらに行動の土台となるメンタルモデルの変化が、実際の行動やルーティンの変化につながり、良い結果につながった事例研究がある。Love（2018）は、ある建設プロジェクトでは、エラーを個人の不注意や失敗として捉え、責任追及と完全防止を重視する考え方から、エラーの発生を認め、早期に報告し、関係者で共有して対応するエラー管理へと移行した。変更前には、実際には品質上の問題が存在していたにもかかわらず、非難や組織の評判への懸念から、請負業者による正式な品質上の不適合報告はゼロであった。また、手直しによって各プロジェクトに平均約三週間の遅れが生じ、2011年時点では、プロジェクト型組織全体が負担する管理・監督等の手直し関連費用が100万豪ドルを超えていた。 そこで、エラーや手直しを早期に報告する仕組み、経験を共有する月例ワークショップ、関係者が共同で原因と対応策を検討する実践などが導入された。ここでは、エラーに対する考え方の見直しが、報告、共有、対話、共同対応という実際のルーティンの変更へ結びついている（Love, 2018）。

以上の研究から、アンラーニングの対象は、過去の成功を支えた信念から、知識、判断の枠組み、行動方法、組織ルーティン、メンタルモデルへと多様化してきたことが分かる。また、表向きに掲げられているもの、実際に遂行されているもの、個人の内面にあるメンタルモデルという、アンラーニング対象の層の分類も進んでいる。

本研究では、安藤・杉原（2011）の提示した以下の三つの区分を軸に

①表向きに掲げられる価値・ルーティン：組織の方針、役割記述、規程、手順、明示された判断基準などが含まれる。
②実際に遂行される価値・ルーティン：日常業務における行動、仕事の進め方、意思決定、他者との関わり方などが含まれる。
③個人のメンタルモデル：本人が当然だと考えている価値観、成功に関する信念、物事の捉え方、管理職として何をすべきかという考え方などが含まれる。

モデルの構築が必要であると考える。ただし、三つの区分に関しては、どれか1つを選択するのか、またその選択の優先順位は決まっているのかなど、詳細に語られていない部分がある。表向きに掲げられる方針だけを変えれば十分な場合もあれば、実際の仕事の進め方まで変える必要がある場合もあり、旧来の行動を支えている考え方まで見直さなければ、同じ行動が繰り返される場合もあり、常にメンタルモデルまで

変えることが望ましいのではなく、現在生じている問題に応じて、どの対象層をアンラーニングするべきかは検討が必要である。

3-2.　どのようにアンラーニングするのか ―アンラーニング使用形態―

何をアンラーニングするのかということが明確になった後、次に問題になるのは、どのようにアンラーニングするかである。アンラーニングという言葉からは、古いものを完全に捨て、記憶から消すことを想像するかもしれないが、以前に身につけた知識や経験は、現在の状況では妨げになっていても、別の状況では再び役立つ場合がある。そのため、単純に記憶から消すという概念では問題が生じる。対象を覚えているか覚えていないかだけではなく、その対象を現在も使用しているか使用していないか、さらに使用しているとしても頻度はどのようになっているか、全ての場面で使用していないかなど、様々なパターンで考える必要がある。

まず新ルールへの意識に関しての研究として、Niessen & Lang（2021）は、航空管制を模した課題を用いた二つの実験において、参加者に旧ルールを学習させた後、異なる実行ルールへ変更した。旧ルールを意図的に忘れるよう指示された群と、旧ルールを覚えておくよう指示された群を比較したところ、忘却群は記憶群よりも、実験終了後に再認できた旧ルールが有意に少なく、新ルールへの変更直後の成績も良好であった。実験２として、単に新ルールを学習させる統制群を用いた実験で、有意な結果は得られなかったが、新しいルールへの適応において、少なくとも旧ルールを覚えておこうとすることが足枷になるであろうことは示されている（Niessen & Lang,2021）。

また、Hussein & Ngereja（2024）は、プロジェクト・マネジメントを学ぶ修士課程の学生によるプロジェクト開発課題を対象として、終了後の学生の学習およびアンラーニングについての振り返りを分析した結果、アンラーニングを恒久的なものと一時的なものに分類した。具体事例として、あるグループは、メンバー間の意見が似ていれば意思決定は簡単かつ短時間で進むと考えていたが、実際には異なる意見の利点と欠点を比較し、妥協しながら合意を形成する必要があることを認識し、従来の信念を捨てたと報告した。また別のグループは、通常用いていた Teams 中心の連絡方法が、創造性を必要とし、課題が複雑で期限も厳しい今回のプロジェクトには適さないと判断し、一時的に Teams の使用を停止し、メンバーが同じ場所に集まって直接協働する方法へ変更した（Hussein & Ngereja,2024）。

新しいルールへの適応のために旧ルールを使用しないといっても、完全に使用を停止する恒久的アンラーニングと、特定のプロジェクトに適さない実践を一時的に脇へ

置く一時的アンラーニングを区別した。しかし、信念や価値観など、組織や個人に深く埋め込まれたメンタルモデルは、ある時点で急に使用停止するなどができないはずである。

Klammer et al.（2025）は、1981年から2024年までに公表された124文献を統合し、組織アンラーニングを過程として捉える視点を提示した。同研究では、組織知識の多くがメンタルモデル、実践、ルーティン等に埋め込まれているため、それらを物のように取り出して文字どおり消去することは難しいと説明されている。そこで、望ましくない知識構造が実際の行動として現れることを妨げることにより、その知識が判断や行動へ及ぼす影響と、使用される可能性を低下させる過程としてアンラーニングが捉えられている。具体的な働きかけとしては、旧知識や習慣を想起させる手がかりを減らすことや、新しい方法の利点をフィードバックと明確なコミュニケーションによって継続的に強化することが、先行研究に基づいて整理されている（Klammer et al.,2025）。これは、知識が記憶から消えたかどうかではなく、以前ほど判断や行動に影響を与えず、使用されにくくなるという変化を示している。本研究では、この使用形態を影響の弱化として捉え、メンタルモデルなど急な使用停止が事実上不可能なものの指標として用いることができると考える。

ここまでを整理すると、アンラーニングには、完全な使用停止、現在は使用しないが別の状況では再利用を否定しない一時保留、旧ルールが判断や行動に与える影響を小さくする影響の弱化という三つの使用形態が確認できる。しかし、この三つの使用形態では説明できないものがあると考える。例えば、以前は、全ての案件について自ら最終確認を行っていた管理職が、重要な案件だけを確認するようになる場合などがある。この場合は、既存研究で説明されている三つに該当せず、アンラーンングする対象の使用回数が減っていると言える。使用回数の低下に関しては、影響の弱化と同じであるとの認識もできるが、影響の弱化が質の変化であるのに対して、使用回数の低下は量の変化であるとして分類をしている。また別の例として、通常時は部下へ判断を任せる一方、緊急時は自ら判断をするような場合が、これも既存研究の三つの使用形態に該当せず、これは使用する範囲を限定していると言える。

以上を踏まえ、本研究では、アンラーニングに伴う使用形態を、①使用停止、②一時保留、③影響の弱化、④使用頻度の低下、⑤場面の限定、の五つに分類する必要があると考える。整理により、五つの使用形態のうち、どれを選択すべきか、また、どの使用形態が結果につながりやすいのかなど、様々なシーンでの活用が期待できる。

3-3.　何を契機に始まり、どのような過程を経て成立するのか。

何を、どのように、アンラーニングするかに関しては整理ができ、不足するのはアンラーニングを契機から成立までの時間的な過程として捉えることである。以下では、アンラーニングの契機、不一致の認識、支援、対象の選択、試行、反復、維持や回帰、成立の流れに沿って文献を整理していく。

パーソル総合研究所（2022）の、アンラーニング経験者 1,494 名を対象とした調査では、ビジネス環境の変化、職場メンバーの変更、自身のキャリアの振り返り、仕事上の失敗や行き詰まり、会社方針の変更、異動、昇進・昇格等が、アンラーニングの契機として挙げられている（パーソル総合研究所,2022）。同調査では、従来の仕事の進め方では成果や周囲への影響力につながらないと感じる「限界認知経験」が、アンラーニングと正の相関を持つことが示されている（パーソル総合研究所,2022）。

アンラーニングは、上記のような外的な要因や必要に迫られることを契機とするものだけではない。中村（2025）は、社会課題解決活動を通じて、組織が外部の異なる価値観や予期しなかった現実に接触することで、既存の前提との葛藤を通じてアンラーニングを触発する契機として位置づけている。同研究では、従来の論理では説明できない状況に接することで、既存の前提との葛藤が生じ、固定化した前提の見直しが始まるという関係が示されている（中村,2025）。

外部的な変化や問題に接した時、もしくは新しい価値観に触れた後に、アンラーニングの必要性を感じ、具体的な見直し段階へ進めたい際、周囲の働きかけやリフレクションが関係する場合がある。堀尾（2018）は、日本企業の管理職 514 名を対象として、周囲からのサポートと、「部分最適からの脱却」「不確実性回避からの脱却」「慢心からの脱却」との関連を示した（堀尾,2018）。また松尾（2018）は、リフレクションやコーチングが、既存の前提を問い直すうえで重要な働きかけとして扱われている（松尾,2018）。周囲からのサポート、リフレクション、コーチングを受けたことで、本人がこれまで当然だと思っていた考え方や仕事の進め方を振り返り、現在の役割に合わない部分を見つけるための支援となり、アンラーニング成立過程における不一致を認識する助けとなる。

不一致を認識し、アンラーニングの対象を選択した後は、試行により経過を観察することになる。Nystrom & Starbuck（1984）は、異論や警告に耳を傾け、それまで最善だと考えていた方法から意図的に逸脱し、その結果を観察する「実験的な準拠枠」を採用することを提案している（Nystrom & Starbuck,1984）。

試行のあとは、どのようなプロセスを経て、アンラーニングが成立するのだろうか。

van Oers et al.（2023）は、オランダの二つの地域支援型農業を比較し、情報開示、対峙、不快感、気づきとリフレクション、手放し、代替の受容を含む過程を示した。同研究では、参加者が対話や実践を繰り返す中で従来の考え方や役割を問い直しており（van Oers et al.,2023）、リフレクションによる見直しや代替の受容による維持等、アンラーニングが一度の認識や決定によって完了するものではない事が示されている。

また、組織レベルでのアンラーニングを考えるにあたって、時間経過の概念が重要であることを示すために、事業分割や事業売却などの代理変数を用いて行われた研究として、銭・大江（2020）は、危機が、トップマネジメントチームのメンバー交代や事業分割を促し、アンラーニングを経て企業成果につながるという仮説を提示した。銭・大江（2021）は、電気機器産業 209 社の 10 年間のパネルデータを用い、危機後の事業売却、役員構成および特許分野の変化と、将来業績との時間差を検討している（銭・大江, 2020, 2021）。

これまでの整理から、アンラーニングは、外的な要因の変化や必要に迫られた時、新しい価値観に触れた時などを契機として、周囲のサポートなどにより不一致を認識し、何をどのようにアンラーニングするかの対象を選択した後は、時間的な流れを経て成立するものであると考えられる。

以上を整理すると、既存研究は一連の過程において同一の対象について、最初から最後まで追跡したものではなく、それぞれを部分的に研究しているため、契機から成立までの過程を一体とするアンラーニングとしては、プロセスを示せていない。

そこで本研究では、契機から成立までの過程を、①契機となる変化・出来事、②変化・出来事の認識、③既存の判断・行動等との不一致の認識、④アンラーニングの対象と使用形態の選択、⑤試行、⑥効果の認識、⑦変更の維持、⑧成立判定という要素から暫定的に整理する。効果を認識できない場合には、対象と使用形態の再設定へ戻る経路と、旧行動へ回帰して不一致を再認識する経路を仮定する。この二つの戻る経路に関しての分岐条件は、効果を認識できないことに対して原因を追求するケースと追求しないケースであると想像するが、これに関しては今後、実証研究が必要であると考える。

3-4.　アンラーニング研究の拡大と促進要因・成果

3-1 から 3-3 では、アンラーニングの対象、使用形態、契機から成立までの過程を整理した。本節では、近年のレビュー研究を用いて、アンラーニング研究がどのような領域へ広がっているか、アンラーニングを促す要因と、アンラーニングと成果との関係

を整理する。

近年は、アンラーニングに関する実証研究をまとめるレビューが継続して公表されている。Kluge（2023）は、2019年から2022年までに新たに公表された実証研究を整理し、個人、チーム、組織の各水準で、アンラーニングの先行要因と成果が調べられていることを示した（Kluge,2023）。Klammer et al.（2025）は、1981年から2024年までの研究を対象として、アンラーニングの対象、時間、介入、分析水準等を統合的に整理している（Klammer et al.,2025）。これらのレビューから、アンラーニング研究が、危機への対応だけでなく、日常的な仕事、組織行動等を含む研究領域へと多様化している。

アンラーニングを促進する要因としては、職場における信頼、リーダーの行動、変化に対応しやすいルーティンや仕事の進め方等が研究されており、成果との関係では、イノベーションや新製品開発成果との正の関連が報告されている（Kluge,2023）。

以上より、アンラーニング研究は、何がアンラーニングを進めやすくするのか、またアンラーニングがどのような成果と関係するのかを扱う方向へ多様化している。しかし、促進要因と成果は、個人、チーム、組織という異なる水準で別々に研究されることが多い。そのため、どの条件が、アンラーニングのどの対象を促進し、どのような対象と使用形態の変化を通じて、どの成果と結びつくのかは明らかではない。また、成果が高かったことだけでは、旧来の知識、判断基準、行動等の影響や使用が実際に低下した、つまりアンラーニングは起きたとは言えない。今後は、アンラーニングを促進する条件、実際に変化した対象と使用形態、その後に確認された成果を分け、時間を追って三者の関係を検討する必要があると考える。

Klammer et al.（2025）は、介入の前後における行動やルーティンの使用変化を追跡し、アンラーニングの過程と成果を確認する研究の必要性を指摘しており（Klammer et al.,2025）、Kluge（2023）は、チームや組織を対象とする研究では、一時点の質問紙調査や質的調査が多く、アンラーニングによって成果が生じたという因果関係を判断する事には限界があると指摘し、縦断的研究の必要性を提案している（Kluge,2023）。

以上の先行研究レビューを踏まえ、表1-1および表1-2に、検討した主要文献の要約と三つの研究課題への対応を整理する。表中の○は当該研究課題を中心的に扱うもの、△は関連する内容を部分的または補助的に扱うもの、×は本研究が確認した範囲で該当する記述が確認できないものを示す。

表 1-1　アンラーニング文献　日本語

文献・著者年	原論文の主な知見	①何を	②使用	③過程
事業統括役員に求められるアンラーニング/松尾睦（2014）	上位役割への移行時に、経営判断、権限委譲と動機づけ、情報収集という三つのカテゴリーで、判断・行動の変更が語られた。	○	△	△
管理職のアンラーニングと周囲からのサポートとの関連性に関する研究/堀尾志保（2018）	「部分最適からの脱却」「不確実性回避からの脱却」「慢心からの脱却」という自己報告尺度と、上司・同僚等からのサポートとの統計的関連を示した。	○	×	△
組織における改善とイノベーションのための学習モデル―アンラーニングとリラーニングに関する研究―/山下洋史（2000）	高次学習を、アンラーニングが先行する演繹的経路と、改善の蓄積から新しいパラダイムへ至る帰納的経路に分けた。	△	△	○
組織はどのようにアンラーニングするのか？/安藤史江・杉原浩志（2011）	表向きの価値・ルーティン、実際に遂行される価値・ルーティン、個人のメンタルモデルを区別した。	○	△	○
職場におけるリフレクションとアンラーニングに関する実証研究/松尾睦（2018）	リフレクション、コーチング、探索活動等と、個人・チーム・組織のアンラーニングとの関係を整理した。	○	△	△
トップマネジメントチームのアンラーニングと事業分割に関する考察/銭平松・大江秋津（2020）	危機が TMT（トップマネジメントチーム）メンバーの入れ替えと事業分割を促し、TMT のアンラーニングが企業成果を高めるという三つの仮説と検証構想を示した。	△	△	○
アンラーニングの概念分析/山口多恵・酒井郁子・黒河内仙奈（2017）	主体、対象、性質、先行要件、帰結を整理し、環境変化、責任範囲の拡大、問題への直面を先行要件として示した。	○	△	○
組織的危機がアンラーニングをもたらすメカニズム/銭平松・大江秋津（2021）	危機後の事業売却、役員構成や特許分野の変化、将来業績との時間差を含む統計的関係を示した。	△	△	△
経営者の注意配分が中小企業の組織アンラーニングに及ぼす影響/吉峰直哉	中小企業研究の少なさを整理し、経営者の企業家志向、学習志向、市場志向への注意配分と、知識の不安定化を結ぶモデルを提示。	△	×	△
社会課題解決活動が触発するアンラーニングを介したイノベーションとワーク・エンゲージメントへの影響に関する研究 中村雅彦（2025）	社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの統計的関連を示し、平時の外部接点を契機として位置づけた。	△	×	△
リスキリングとアンラーニングについての定量調査/パーソル総合研究所（2022）	アンラーニングの対象、契機、限界認知経験、変化抑制意識、役職滞留年数、リスキリングとの統計的関連を示した。	○	×	△

出所：本稿で検討した先行研究を基に著者作成。

表 1-2　アンラーニング文献　英語

文献・著者年	原論文の主な知見	①何を	②使用	③過程
To Avoid Organizational Crises, Unlearn / Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H.（1984）	過去の成功信念が警告を歪める危険を示し、異論、実験的な準拠枠、経営陣交代等による継続的なアンラーニングを提案した。	○	△	○
Putting into Practice Error Management Theory: Unlearning and Learning to Manage Action Errors in Construction / Love, P. E. D., Smith, J., & Teo, （P.2018）	失敗の隠蔽・責任追及を中心とする信念とルーティンから、報告・共有・対話を重視するエラー管理への変更を示した。	○	△	○
Exploring an Alternative: Foucault-Chokr's Unlearning Approach to Management Education/ Hsu, S.W.（2021）	科学的・企業利益中心の支配的知識を問い直し、排除されてきた別の知識へ目を向けるアンラーニングを提示した。	○	×	△
Cognitive Control Strategies and Adaptive Performance in a Complex Work Task /Niessen & Lang（2021）	旧ルール保持群は、意図的忘却群および統制群よりルール変更後の成績が低かった。意図的忘却群と統制群の差は有意でなく、旧ルール記憶の低下も示された。	○	○	△
Recent Findings on Organizational Unlearning and Intentional Forgetting Research（2019–2022）/Kluge（2023）	個人・チーム・組織水準の先行要因、過程、成果と、近年の研究方法の偏りを整理した。	○	△	○
Unlearning in Sustainability Transitions: Insight from Two Dutch Community-Supported Agriculture Farms/van Oers et al.（2023）	情報開示、対峙、不快感、気づき・リフレクション、手放しと代替受容を含む反復的過程を示し、制度遵守と深い変化が一致しない場合を示した。	○	△	○
Contrasting Learning and Unlearning in Project Environments/Hussein & Ngereja（2024）	恒久的に捨てる場合と、別場面では有用な方法を一時的に脇へ置く場合を区別した。	○	○	△
Organizational Unlearning: A Bibliometric Study and Visualization Analysis Via CiteSpace/Chen et al.（2024）	出版動向、国・著者・キーワード・引用関係を可視化し、知識、学習、変革、リーダーシップ等の主要テーマを示した。	△	×	△
Gliding from Regenerative Unlearning toward Digital Transformation via Collaboration with Customers and Organisational Agility/Cubillas-Para et al.（2024）	再生的アンラーニング、顧客協働、組織アジリティ、デジタル変革の正の統計的関係を示した。	△	×	×

文献・著者年	原論文の主な知見	①何を	②使用	③過程
Organizational Unlearning as a Process: What We Know, What We Don't Know, What We Should Know/Klammer et al.（2025）	旧知識の影響・実行可能性が時間とともに低下する過程として整理し、定義、対象、介入、時間、分析水準を統合した。	○	○	○
The Impact of Digital Orientation on Digital Product Innovation: The Mediating Role of Organizational Unlearning/Zhao et al.(2026)	デジタル志向、信念アンラーニング、ルーティンアンラーニング、デジタル製品イノベーションの関係を示した。	○	×	△
Role Transition During Unlearning and Learning in Organizational Routines: An Interventional Perspective/Grisold & Mendling（2018）	役割移行を、旧役割 R1・旧行動 B1 から新役割 R2・新行動 B2 への移行を支える介入として提示した。	○	△	○

出所：本稿で検討した先行研究を基に著者作成。

4. 先行研究の統合と未解明点

4-1. 既存研究を横断して確認できること

第 3 章では、アンラーニング研究を、「何をアンラーニングするのか」「使用をどのように変えるのか」「何を契機に始まり、どのような過程を経て成立するのか」という三つの研究課題から整理した。本章では、既存研究を横断して確認できることと、接続不足と未解明点に分けて整理する。第三章での整理を簡潔にまとめると、以下の四点に集約される。

⑴アンラーニングの対象には、明示された方針や役割、実際の行動ルーティンや判断、価値観や成功信念等が含まれることが明らかになった。（何を）

⑵アンラーニングの使用形態として、完全な停止だけではなく、影響を弱める、一時的に保留するなどといった形があることが確認できた。（どのように）

⑶何を契機にアンラーニングが始まり、アンラーニング実行後はどのようなプロセスでアンラーニングが有効となるかが示された（どのような過程で）

⑷アンラーニングを促進するもの、アンラーニングが関係する成果などが示された。（促進と結果）

4-2. 先行研究の接続不足と残された未解明点

先行研究で到達できていない部分を、4-2-1 と 4-2-2 の 2 つに分けて整理する。

4-2-1.　個別には示されているが、十分に統合されていないこと

既存研究では、アンラーニングの対象やその変化について、すでに多様な研究がなされている。知識、信念、ルーティン、判断の枠組み等が対象とされ、完全な棄却だけでなく、影響の低下、一時的な保留等も扱われている。また、アンラーニングが一度の決定で完了するのではなく、試行や反復を伴うことや、変更後にも旧来の行動が再び現れることも報告されている。

問題は、研究ごとにアンラーニング対象の区別に共通の指標がないと言えることである。ある研究では知識の棄却が扱われ、別の研究ではルーティンの変更、さらに別の研究では従来の方法の一時的な保留が扱われている。これらがどのような関係にあるのかを横断して比較する共通の整理は十分ではない。

時間的な変化についても同様である。契機、不一致への気づき、試行、反復、旧行動への回帰等の要素は個々の研究から確認できる。しかし、それらがどのようにつながり、どのような順序や分岐を取り得るのかについて、一つの枠の中で整理されていない。

また、複数の使用形態が示されている一方で、どのような条件のもとで、完全停止、影響の弱化、一時保留等が選ばれるのかについては、十分な比較が行われていない。この点は、使用形態そのものが未解明というより、既存研究間の比較と整理が不足している問題である。

総合すると、個々の「部分」としての分析はなされているが、アンラーニング全体を俯瞰してその中の「部分」を分析しているのではなく、各々の「部分」を分析している印象なので、他の「部分」とのつながりが、明確ではない。つまり、一連のアンラーニングとして、契機や促進要因や結果と結びつけにくいのが現状である。

4-2-2.　その研究からは十分に答えることができないこと

既存研究を横断して整理しても、十分に答えられない問題も残されている。

第一は、アンラーニングの成立を何によって判断するかである。既存研究では、本人の認識、旧行動の減少、課題遂行、組織成果等、異なる方法によってアンラーニングやその結果が捉えられている。しかし、何を確認すればアンラーニングが成立したと判断できるのかについて、共通した基準は確認できない。成立判定には、少なくとも三つの問題があると考える。

①何を観察すれば成立といえるのかである。本人が「変わった」と認識していることだけでよいのか、旧行動の使用低下を確認する必要があるのか、周囲からの観察も必要なのかは定まっていない。

②どの程度の変化が必要なのかである。旧来の判断や行動の使用が少し減っただけでも成立とみなすのか、それとも一定程度まで影響や使用が低下する必要があるのかは明らかでない。

③どの程度の期間その変化が維持されれば成立とみなせるのかである。短期間だけ旧行動を使わなかった場合と、変更後の状況において継続的にその使用を抑えられている場合とでは、同じ状態とはいえない。

本研究は、旧来の知識、判断基準、行動等の影響または使用が低下、停止、限定され、その状態が一定期間維持されることを、成立を考えるための暫定的な観点とする。必要な変化の程度や維持期間については定義せず、今後の実証研究で検討すべき課題となる。

第二は、アンラーニングを促進する条件が、変化のどこに作用するのかである。既存研究では、信頼、周囲からの支援、リーダーの働きかけ、リフレクション、試行するための時間や環境等が、アンラーニングと関係することが示されている。しかし、それらが同じ働きをしているとは限らない。ある条件は従来の考え方への疑問を生じさせ、別の条件は異なる方法を試しやすくし、さらに別の条件は変更を継続することを支えている可能性がある。どの促進要因が、どこに関係するのかを区別する必要がある。

第三は、実際に生じたアンラーニングと、その成果がどのようにつながるのかである。既存研究には、アンラーニングとイノベーション、チームの成果、課題遂行等との関係をデータによって検討したものがある。しかし、成果との関係が確認されても、その間で何が変化したのかが明らかにされているわけではない。第 2 の問題点と同様に、どの対象の影響や使用が成果と結びついたのかを確認する必要がある。

以上から、先行研究の課題は以下の二つに分けて考える必要がある。一つは、部分としては説明がなされているが、他の部分とのつながりが曖昧であるため、部分同士のつながりを明らかにする枠組みが必要であるもの、もう一つは、部分としての説明が不完全なもので、何をもって成立とするのか。相関関係の因子として本当に作用しているのは何かを明らかにする必要があるもの、である。

4-3.　先行研究から導かれる暫定的な統合図

以上の内容を図１で整理する。

図の上半分は、アンラーニングを時間的な流れとして示している。何らかの変化や出来事を契機として、本人がその変化・出来事を認識し、既存の判断や行動との不一致を捉え、アンラーニングの対象と使用形態を選び、異なる方法を試行する。試行によって一定の効果を認識できれば、その変更を維持する方向へ進む。一方、効果を認識できなければ、対象や使用形態を再設定して再び試行する場合と、旧来の行動へ回帰する場合を置く。旧行動へ回帰した場合には、周囲からの指摘や再度の失敗等を通じて、不一致を再認識する経路も考える。

図の下半分は、上図の「対象と使用形態の選択」の詳細を示している。対象については、明示された方針や役割記述、実際の行動ルーティンや判断、価値観や成功信念等の異なる層を区別する。使用形態については、完全停止、影響の弱化、使用頻度の低下、場面の限定、一時保留で区別する。上半分に示した「対象と使用形態の選択」は、下半分の対象と使用形態を参照すれば良い。

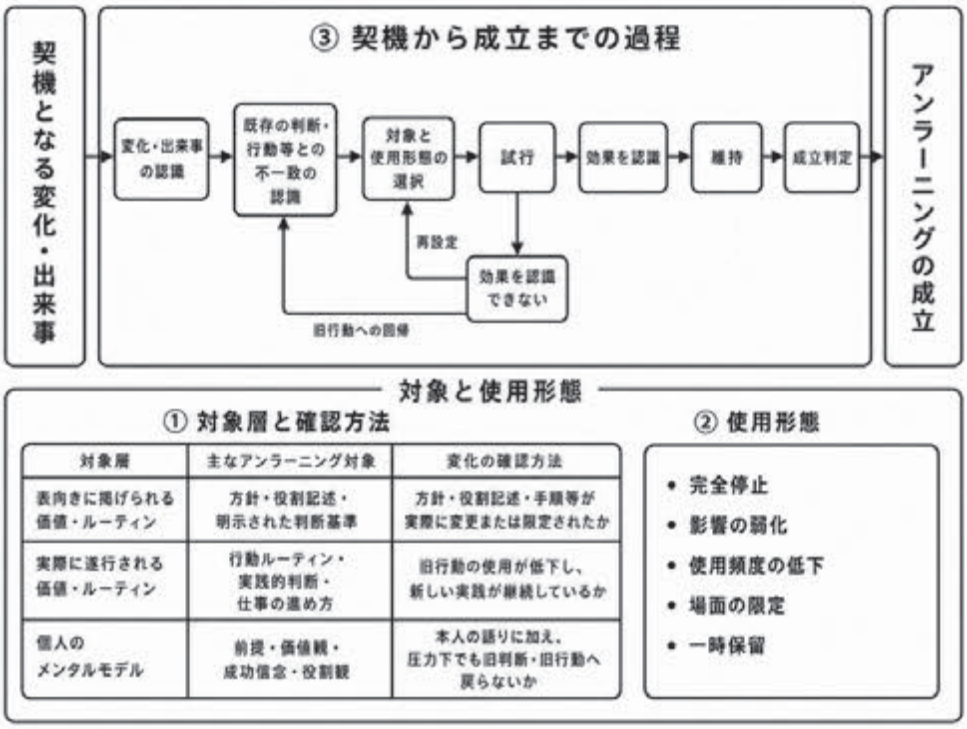

図１　アンラーニングの対象・使用形態と、契機から成立までの暫定的な過程

出所：本論で引用した先行研究をもとに著者作成。

5. モデル構築に必要な要件

第四節の内容を踏まえ、モデル構築に必要な要件を七つ明示する。

5-1. アンラーニングの定義範囲を明確にする

第一の要件は、アンラーニングそのものと、新規学習や新規適応、成果を区別することである。本研究では、アンラーニングを、既存の知識、認知、行動、判断基準、メンタルモデル等の影響を、意図的に弱め、停止し、限定する過程と暫定的に捉える。この区別が必要なのは、新しい方法を身につけたり、成果が向上したりしても、従来の考え方や行動がそのまま残っている場合があるためである。アンラーニングを確認するためには、新しく何ができるようになったかだけでなく、以前用いていたものの影響や使用が実際にどのように変わったのかを確認する必要がある。

5-2. 変化が生じる主体を区別する

第二の要件は、個人の変化、組織の変化を区別することである。既存研究では、個人、チーム、経営層、組織等、異なる主体を対象としてアンラーニングが研究されている。しかし、組織の制度やルーティンが変更されたことと、個人の考え方や行動が変化したことは同じではない。例えば、組織が制度や手順を変更しても、それだけで構成員個人が従来の判断基準や行動をアンラーニングしたとはいえない。反対に、個人が従来の考え方や行動を見直していても、それが直ちにチームや組織全体の変化を意味するわけではない。よって、組織や周囲に生じた変化を個人のアンラーニングと同一視せず、個人、チーム、組織等のどの水準に変化が生じているのかを明示する必要がある。

5-3. 変化の対象と進行過程を接続する

第三の要件は、アンラーニングを構成する要素を、ばらばらに扱わず、一つの過程として接続することである。何をアンラーニングするかだけを示しても、その対象を完全に使用しなくするのか、影響を弱めるのか、一時的に保留するのかは分からない。また、使用形態の変化だけを示しても、なぜその対象を変える必要があったのかは分からない。さらに、契機から成立までの流れだけを示しても、各局面で実際に何が変わっているのかが分からない。そのため、今後のモデルでは、第 3 章で整理した対象・使用形態と、契機から成立までの過程を対応させる必要がある。

5-4.　再設定と旧行動への回帰を区別する

第四の要件は、試行後に期待した効果を認識できなかった場合に、その後の経路を一つにまとめないことである。なぜ期待した効果が得られなかったのかを見直し、アンラーニング対象や使用形態を再設定する経路と、単に旧行動へ回帰してしまう経路である。両者を明確に分けることで、アンラーニングがより実用的なものになっていくと考える。

5-5.　アンラーニングの成立判定を可能にする

第五の要件は、4-2-2 で整理した「観察対象」「変化の程度」「維持期間」という三つの観点から、アンラーニングの成立を確認できるようにすることである。

そのため今後のモデルでは、本人の語りだけでなく、具体的な行動、周囲からの観察、異なる状況での対応、時間的な継続等を組み合わせて確認できるようにする必要がある。特に、平常時には新しい行動を取れていても、強い圧力がかかった場面で旧来の判断や行動へ戻る場合などを慎重に判断する必要がある。変化の程度や維持期間についても研究により慎重に明らかにする必要がある。

5-6.　促進要因が作用する局面を明確にする

第六の要件は、アンラーニングを促進する条件がどこに作用するのかを示すことである。例えば、ある働きかけは従来の考え方への疑問を生じさせ、別の働きかけは何を見直す必要があるのかを明確にすることを助ける可能性がある。また、試行するための時間や周囲からの支援は、新しい方法を試す局面や、その変更を維持する局面に関係する可能性がある。アンラーニングを実用的なものにするため、計測の指標としてこの区別は重要である。

5-7.　補助理論の適用範囲を明確にする

第七の要件は、補助理論をアンラーニングそのものと混同せず、どの部分を説明するために用いるのかを明確にすることである。

ダブルループ学習は、目の前の行動を修正するだけでなく、その行動を選ばせている前提や判断基準を問い直す視点を与える（Argyris,1977）。そのため、今後の研究で、認知的な対象を見直す際に補助的に参照することが可能であると考える。

ダイナミック・ケイパビリティにおける感知（Sensing）、捕捉（Seizing）、変容

（Transforming）は、変化を認識し、捕捉し、変容するという時間的な経緯を示す（Teece, 2007）。

そのため、今後の研究でアンラーニングの契機から成立までの段階を時間的に分解するのに参照するモデルとして有用であると考える。

5-8. 概念モデルに必要な要件のまとめ

再度整理すると、今後の概念モデルには、次の七つの要件が求められる。

①アンラーニングの定義範囲を明確にすること。
②変化が生じる主体を区別すること。
③変化の対象と進行過程を接続すること。
④再設定と旧行動への回帰を区別すること。
⑤アンラーニングの成立を確認できるようにすること。
⑥促進要因が作用する局面を明確にすること。
⑦補助理論の適用範囲を明確にすること。

これらをまとめると、今後必要なのは、誰にどのような変化が生じ、何がどのように見直され、試行後にどのような経路をたどり、その変化がどこまで維持されたのかを追えるモデルであると言える。⑥⑦を実現する為にはまず、①から⑤でモデルを構築する必要がある。

6. 本研究の貢献

第一の貢献は、アンラーニングの定義範囲を明確にしたことである。これにより、新規学習やその後の成果と区別し、アンラーニングそのものを検討する事が可能になる。

第二の貢献は、個別に蓄積されてきたアンラーニング研究を接続し、概念モデルを構築するための要件を示したことである。これにより、何が、どのように変わり、どのような過程を経て成立するのかを一体的に捉え、今後の実証研究や実務へつなげるための整理が可能となる。

7. 限界と今後の研究

今後の課題は、アンラーニングの成立を時間的な経過の中で検証することである。アンラーニングが成立したと判断するためには、旧来の知識や行動等の影響や使用が

どの程度変化し、その状態がどの程度の期間維持されているのかを確認する必要がある。そのため、変化を継続的に追う縦断的研究が必要となる。時間を追って観察することで、変化が順調に維持される場合だけでなく、試行後の再設定や旧行動への回帰といった過程についても検討が可能になる。

8. 結論

本研究のリサーチクエスチョンは、「アンラーニングについて、既存研究は何を明らかにしており、何が未解明として残されているか」であった。

先行研究の検討から、アンラーニングについては、知識、信念、判断、行動、ルーティン、メンタルモデル等が対象として扱われていること、完全な使用停止だけでなく、一時保留や影響の弱化等の異なる使用形態が示されていること、また、環境変化や問題への直面等を契機として、気づき、試行、反復等を伴う過程を構成する要素が個別の研究から示されていることが確認された。さらに、アンラーニングを促進する要因や、アンラーニングと成果との関係についても研究が進められている。

ただし、これらの知見は、異なる対象、分析水準、研究方法によって個別に検討されており、アンラーニングの対象、使用形態、契機から成立までの過程を一つの枠組みの中でどのように接続するかについては、十分に整理されていない。また、何をもってアンラーニングが成立したと判断するのか、どの程度の変化と維持期間が必要なのか、促進要因が過程のどこに作用するのか、実際に生じたアンラーニングと成果がどのようにつながるのかについても、未解明な点が残されている。

よって、本研究のリサーチクエスチョンに対しては、アンラーニングを構成する個別の要素については知見が蓄積されているものの、それらの接続とアンラーニングの成立判定については、未解明な点が残されていると結論づける。

謝辞

本稿の執筆にあたり、ゼミ担当の當間先生、担当ではないにもかかわらず個別に時間を取ってくださった先生には、多くの学びの機会を頂きました。心より感謝申し上げます。

また同ゼミにて様々な議論と示唆を頂いたメンバーの皆さま、中間発表の後に丁寧なアドバイスをくれた 16 期メンバーにも深く感謝いたします。

参考文献

{日本語文献}

[1] 安藤史江・杉原浩志(2011)「組織はどのようにアンラーニングするのか？―社会福祉法人 X 会にみる、段階的な組織アンラーニング―」『組織科学』44(3),5–20。

[2] 大嶋寧子(2022)『リスキリングをめぐる内外の状況について』リクルートワークス研究所。

[3] 金井壽宏(2001)「キャリア・トランジション論の展開―節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎―」『国民経済雑誌』184(6),43–66。

[4] 佐藤厚(2013)「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成―研究サーベイを中心に―」『生涯学習とキャリアデザイン』10,3–23。

[5] 銭平松・大江秋津(2020)「トップマネジメントチームのアンラーニングと事業分割に関する考察」『経営情報学会 2020 年全国研究発表大会予稿集』206–208。

[6] 銭平松・大江秋津(2021)「組織的危機がアンラーニングをもたらすメカニズム―日本の電機産業における実証研究―」『経営情報学会 2021 年全国研究発表大会予稿集』203–206。

[7] 中村雅彦(2025)『社会課題解決活動が触発するアンラーニングを介したイノベーションとワーク・エンゲージメントへの影響に関する研究―地域中小企業の持続的成長に向けた意識と行動の変革モデル―』研究報告書（未刊行）。

[8] パーソル総合研究所(2022)『リスキリングとアンラーニングについての定量調査―調査結果―』。

[9] 堀尾志保(2018)「管理職のアンラーニングと周囲からのサポートとの関連性に関する研究」『商学集志』88(3),23–54。

[10] 松尾睦(2014)「事業統括役員に求められるアンラーニング」北海道大学大学院経済学研究科 Discussion Paper, Series B, No.2014-127,1–17。

[11] 松尾睦(2018)『職場におけるリフレクションとアンラーニングに関する実証研究』科学研究費助成事業研究成果報告書,課題番号 26285078。

[12] 山口多恵・酒井郁子・黒河内仙奈(2017)「アンラーニングの概念分析」『千葉看護学会会誌』23(1),1–10。

[13] 山下洋史(2000)「組織における改善とイノベーションのための学習モデル―アンラーニングとリラーニングに関する研究―」『明大商学論叢』82(4),85–100。

[14] 吉峰直哉(発行年不詳)「経営者の注意配分が中小企業の組織アンラーニングに及ぼす影響」未刊稿。

〔英語文献〕

[15] Argyris, C.(1977)"Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.

[16] Chen, J., Charlotte, Z. O. E., & Yuan, Y.(2024)"Organizational Unlearning: A Bibliometric Study and Visualization Analysis Via CiteSpace," *SAGE Open*, April–June, 1–19. https://doi.org/10.1177/21582440241251648

[17] Cubillas-Para, C., Cegarra-Navarro, J. G., & Vătămănescu, E.M.(2024)"Gliding from Regenerative Unlearning toward Digital Transformation via Collaboration with Customers & Organisational Agility," *Journal of Business Research*, 177, 114637. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114637

[18] Grisold, T., & Mendling, J.(2018)"Role Transition During Unlearning and Learning in Organizational Routines: An Interventional Perspective," in H. van der Meer Meer, G. Enthoven, & G. Schiuma(Eds.), *Proceedings of the International Forum of Knowledge Asset Dynamics (IFKAD 2018)*, Delft University of Technology, 280–292.

[19] Hsu, S.-W.(2021)"Exploring an Alternative: Foucault-Chokr's Unlearning Approach to Management Education," *The International Journal of Management Education*, 19, 100496. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100496

[20] Hussein, B., & Ngereja, B. J.(2024)"Contrasting Learning and Unlearning in Project Environments," *Procedia Computer Science*, 239, 1246–1253. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.293

[21] Klammer, A., Grisold, T., Nguyen, N., & Hsu, S.-W.(2025)"Organizational Unlearning as a Process: What We Know, What We Don't Know, What We

Should Know," *Management Review Quarterly*, 75, 2147–2171. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00430-3

[22] Kluge, A.(2023)"Recent Findings on Organizational Unlearning and Intentional Forgetting Research(2019–2022)," *Frontiers in Psychology*, 14, 1160173. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1160173

[23] Love, P. E. D., Smith, J., & Teo, P.(2018)"Putting into Practice Error Management Theory: Unlearning and Learning to Manage Action Errors in Construction," *Applied Ergonomics*, 69, 104–111. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.01.007

[24] Niessen, C., & Lang, J. W. B.(2021)"Cognitive Control Strategies and Adaptive Performance in a Complex Work Task," *Journal of Applied Psychology*, 106（10）, 1586–1599. https://doi.org/10.1037/apl0000830

[25] Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H.(1984)"To Avoid Organizational Crises, Unlearn," *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65.

[26] Teece, D. J.(2007)"Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of(Sustainable)Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28（13）, 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

[27] van Oers, L., Feola, G., Runhaar, H., & Moors, E.(2023)"Unlearning in Sustainability Transitions: Insight from Two Dutch Community-Supported Agriculture Farms," *Environmental Innovation & Societal Transitions*, 46, 100693. https://doi.org/10.1016/j.eist.2023.100693

[28] Zhao, D., Wang, Y., Zhang, Q., Zheng, R., Wu, Y. J., & Shu, E.(2026)"The Impact of Digital Orientation on Digital Product Innovation: The Mediating Role of Organizational Unlearning," *Journal of East European Management Studies*, 31(1), Article 44619. https://doi.org/10.31083/JEEMS44619